

Acht valkuilen op de weg naar prestatie management

BEPERKTE IMPACT

Een economische recessie met een afnemende vraag, verhoogde concurrentie, en nadruk op kostenbesparingen legt veel druk op organisaties en de strategie die zij volgen. Het is in deze tijd van belang de strategie waar nodig te herzien en sterk te sturen op het bereiken van de gestelde doelen.

Door Tim van Ee

Prestatiegedreven organisaties zijn in staat gericht te sturen op het behalen van de strategie. Veel organisaties zijn hier alleen niet of slechts gedeeltelijk toe in staat en moeten dus een groei doormaken naar een prestatiegedreven organisatie. Maar de risico's bij zo'n groei zijn niet gering. Wat zijn de acht grootste valkuilen en hoe beperk je de impact tijdens de verandering naar een prestatiegedreven organisatie? In tijden van economische neergang is het voor organisaties van groot belang zich te focussen op het volgen van de juiste strategie. Naast het volgen van de juiste strategie, en het aanpassen van de activiteiten hierop, moet natuurlijk gemeten

worden of de activiteiten bijdragen aan het bereiken van de strategische doelen. Door het meten van de prestaties is een organisatie vervolgens in staat snel te reageren en anticiperen op veranderende factoren zoals bijvoorbeeld de klantvraag of de competitie in de markt, een perfect voorbeeld van een prestatiegedreven organisatie.

In de werkelijkheid is het zo dat slechts een klein deel van de organisaties het meten van – en reageren op – prestaties beheerst. Veel organisaties zijn wel begonnen aan het groeien naar een prestatiegedreven organisatie maar missen nog volwassenheid op bepaalde aspecten. Vrijwel elke organisatie heeft rapportages tot haar beschikking waar prestaties uit af te lezen zijn, maar het ontbreekt in die gevallen soms aan een

cultuur waarin deze prestatiegegevens worden gebruikt om elkaar aan te spreken op prestaties. Dit artikel gaat in op de verandering naar een prestatiegedreven organisatie. Uitgangspunt is een organisatie waar de groei naar een prestatiegedreven bedrijfsvoering nog volledig moet worden gemaakt. Voordat een organisatie op dit punt is aangeland, moet er vaak aantal uitdagingen worden overwonnen.

Prestatiemanagement en risico's

Veranderingen leggen vaak obstakels en risico's bloot. Aangezien het veranderen naar een prestatiegedreven organisatie een verre gaande aanpassing op meerdere dimensies van een organisatie vraagt, is het belangrijk deze in kaart te brengen. Wanneer de risico's in kaart zijn gebracht kunnen hier namelijk acties op ondernomen worden om de impact te verkleinen. Een gestructureerde manier om de risico's te identificeren is door het Integrated Performance Management (IPM) raamwerk te gebruiken. IPM is een gestructureerde managementaanpak voor het vertalen van strategische doelen in operationele resultaten, met uiteindelijk doel het creëren van waarde voor belanghebbenden (zowel intern als extern). Het IPM raamwerk bestaat uit vier stromen waarop veranderingen moeten worden doorgemaakt om tot een prestatiegedreven organisatie te komen. Per stroom worden de twee grootste risico's besproken, zie afbeelding 1.

Focus

In de stroom Focus draait het om het tot stand brengen van een gemeenschappelijke visie op waardecreatie, waarbij het voor iedereen duidelijk is welke activiteiten waarde opleveren voor de organisatie. Dit wordt vaak gedaan door het maken van een sturingsmodel waarin wordt beschreven wat de strategie is en welke strategische doelen, kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren de strategie meetbaar maken. In de stroom Focus spelen twee risico's een grote rol.

Valkuil 1. Het is voor het leiderschap van de organisatie niet duidelijk welke activiteiten waarde creëren. Hierdoor is de kans groot dat de organisatie investeert in de verkeerde activiteiten.

Valkuil 2. De strategie en de onderliggende strategische doelen zijn vaak niet doorvertaald naar operationele activiteiten. Dit is vaak het gevolg van een strategie die top-down is doorgevoerd zonder lager management en medewerkers hierbij te betrekken.

Afstemming

Wanneer duidelijk is welke activiteiten waarde toevoegen, moeten de processen en projecten hieraan worden getoetst. Ook is het van belang de juiste controlemechanismen en verantwoordelijkheden te definiëren. Alleen dan kunnen strategische doelen tot diep in de organisatie worden doorvertaald en gemeten. In de stroom Afstemming spelen twee risico's een grote rol bij het veranderen naar een prestatiegedreven organisatie.

Valkuil 3. De afhankelijkheden en impact van processen en projecten op elkaar zijn vaak niet duidelijk. Gecombineerd met een onduidelijke bijdrage van processen en projecten aan de strategie is de afweging voor het wel of niet uitvoeren van een proces of project moeilijk te maken.

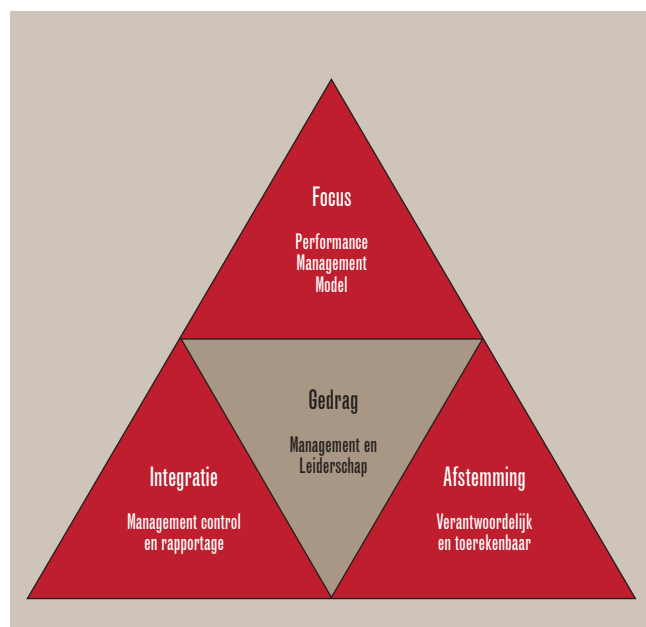
Valkuil 4. Vaak ontbreekt concrete governance waardoor verantwoordelijkheden voor prestaties niet duidelijk zijn. Wanneer niemand verantwoordelijk wordt gehouden voor de prestaties van een individu of groep, is sturing op deze prestaties niet mogelijk en zal een organisatie nooit prestatiegedreven worden.

Integratie

Om een optimale afstemming mogelijk te maken, is het van belang integratie op verschillende vlakken te laten plaatsvinden. Om de efficiëntie op bedrijfsprocessen te bevorderen en prestaties over bedrijfsprocessen meetbaar te maken, is het van belang dat de verschillende functies van een organisatie gaan samenwerken als ketenpartners. De onderliggende systemen in het IT-landschap moeten hierdoor ook met elkaar kunnen communiceren en data van elkaar kunnen gebruiken in het ketenproces. In de stroom Integratie moet met twee risico's rekening worden gehouden.

Valkuil 5. De consolidatie van prestatiegegevens over divisies heen is vaak moeilijk door het gebrek aan standaardisatie en kwaliteit van de data. Ook verschillende definities voor prestatie-indicatoren maken vergelijking moeilijk.

Valkuil 6. Rapportages en analyses falen in het op tijd signaleren van afwijkende prestaties door een decentrale IT-architectuur. Het is vaak niet mogelijk ad hoc rapportages te maken met de meest recente data.



Afbeelding 1: Integrated Performance Management raamwerk.

Gedrag

Iedereen binnen de organisatie moet streven naar het behalen van de gestelde doelen en continue verbetering van prestaties. Om deze situatie te bereiken zijn aspecten als beloningsstructuren (zowel tastbaar als niet tastbaar), leiderschap en communicatie van groot belang. In de stroom Gedrag kunnen twee risico's knelpunten veroorzaken.

Valkuil 7. De cultuur is niet prestatiegedreven. Medewerkers spreken elkaar niet aan op de resultaten en er is geen drang de activiteiten steeds beter uit te voeren.

Slechts een klein deel van organisaties beheerst het meten van prestaties

Valkuil 8. De prestaties op individuele en teamdoelen worden niet duidelijk door de organisatie gecommuniceerd. Hierdoor is het voor medewerkers niet duidelijk wat voor bijdrage zij hebben geleverd aan het bereiken van strategische doelen.

Risico's in kaart brengen

Hoewel voorgaande risico's de meest voorkomende en duidelijke risico's voor een organisatie die groeit richting een prestatiegedreven organisatie zijn, is het van belang alle risico's in kaart te brengen voordat de verandering ingezet kan worden. Door risico's te inventariseren kan de organisatie tijdig starten met het nemen van tegenmaatregelen. Hierdoor wordt de impact van de risico's tot een minimum beperkt, of kunnen risico's zelfs voor de daadwerkelijke verandering geëlimineerd worden. Dit omdat risico's er natuurlijk toe kunnen leiden dat de verandering niet verder wordt doorgezet of niet de baten genereert die vooraf als doel zijn gesteld.

Een manier om de risico's snel en precies in kaart te brengen, is het uitvoeren van een IPM Implementatie Scan (IIS). Deze IIS is in staat een blauwdruk van de organisatie te maken op de vier IPM-stromen en zo de huidige situatie in kaart te brengen. Resultaat van de scan is het volwassenheidsniveau van de organisatie op de verschillende IPM-stromen; Focus, Afstemming, Integratie en Gedrag. Wanneer we dieper naar de uitkomsten van de scan kijken zijn ook de risico's die met dit volwassenheidsniveau te maken hebben te zien. De koppeling van de risico's naar zogenaamde interventies hierop is van groot belang om de impact hiervan beperkt te houden. De interventies kunnen dan ook worden gezien als kritieke succesfactoren voor het groeien naar een prestatiegedreven organisatie.



Manage kwaliteit aan de bron

Comm'ant is een integrale procesbenadering en web-based informatiesysteem. In essentie brengt Comm'ant helderheid in uw bedrijf. Transparantie in bedrijfsprocessen, werk- en communicatie-afspraken. Dat geeft u overzicht, inzicht én vooruitzicht. Comm'ant staat garant voor openheid en actiegerichtheid, zeker als het op verbetering en vernieuwing aankomt. U verankert succesvol alle beheersaspecten in een geïntegreerd, flexibel en vooral levend managementsysteem. Dynamische ontwikkelingen zijn eenvoudig en gezamenlijk te onderhouden op een centraal platform. Deze gestructureerde bron van

betrouwbare kennis is hét besturingssysteem voor de organisatie. Bedrijfsprocessen zijn niet troebel, u managed ze aan de bron.

Vraag kosteloos de online demonstratie aan van ons product. Binnen een dag verzorgen wij voor u een demo waarbij u zich als een vis in het water zult voelen.

Comm'ant
Connecting People and Process

De IPM Implementatie Scan gaat in het kort als volgt te werk:

1. Een representatieve groep medewerkers binnen de organisatie wordt geselecteerd. Denk hierbij aan het boardniveau van de organisatie tot de medewerkers op de werkvloer;
2. De respondenten vullen de scan in. Dit leidt tot een volwassenheidsniveau van de organisatie op de vier IPM-stromen met waardevolle detailinformatie op de verschillende vragen;
3. Aan een volwassenheidsniveau en de individuele antwoorden zijn risico's te koppelen;
4. Om de impact van de risico's te verkleinen worden interventies aan de risico's gekoppeld. Natuurlijk zijn dit interventies die direct te linken zijn aan de vier IPM-stromen.

De methode beschikt op basis van ervaringen met de groei richting prestatiegedreven organisaties over een aantal standaard interventiemogelijkheden. Enkele voorbeelden volgen. Het ontbreken van een eenduidige visie op waardecreatie en de onderliggende strategische doelen en KPI's, kan worden opgelost door het inzetten van meerdere interventies. Zo is het mogelijk via management workshops (waarbij het liefst ook het middle management wordt betrokken) een sturingsmodel in elkaar te zetten. Hierdoor wordt duidelijk welke activiteiten de grootste waarde creëren voor de belanghebbenden en hoe de onderliggende processen en projecten hieraan bijdragen. Een duidelijk sturingsmodel is vervolgens een goede basis om verdere verandering naar een prestatiegedreven organisatie op te baseren.

Als uit de scan naar voren komt dat duidelijke functieomschrijvingen ontbreken, is het beoordelen van medewerkers op hun prestaties niet mogelijk. Dit risico kan worden beperkt door het opzetten van nieuwe functieprofielen, een compensatiestructuur of het uitzetten van een beloningsstrategie. Op basis van goede functieprofielen gecombineerd met een beloningsstrategie weten medewerkers vervolgens waarop zij worden beoordeeld en hoe zij voor goede prestaties kunnen worden beloond.

5. Het opnieuw uitvoeren van de scan na het uitvoeren van interventies kan als middel worden gebruikt om de voortgang te meten en te communiceren aan belanghebbenden. Hierdoor worden betere prestaties al in een vroeg stadium gecommuniceerd en wordt de organisatie gemotiveerd om prestatiegericht te denken en handelen. Door het melden van voortgang en successen zal het draagvlak voor de verandering bij de medewerkers groter worden en krijgen zij een bevestiging dat de juiste koers is gekozen.

Case Study grote verzekeraar

Reden tot het invoeren van IPM is de behoefte van het bestuur om de prestaties van verschillende business units inzichtelijk te maken. Er is wel een strategie die op papier stond, maar deze is niet bekend bij de medewerkers binnen de betreffende business units. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zich niet betrokken voelen bij de strategie en geen moeite doen om

Bezoek de vernieuwde website!
www.mavim.nl/bpm



mavim

Breng structuur in uw organisatie

Mavim Rules 2008 maakt procesmanagement eenvoudig

de prestaties van de organisatie te verbeteren. De directie ziet het veranderen naar een prestatiegedreven organisatie als een middel om ondernemerschap en innovatie onder de medewerkers te stimuleren. Via verschillende workshops met het management van de organisatie is de volwassenheid op de vier IPM-stromen in kaart gebracht.

Vervolgens is in detail ingegaan op de risico's die deze volwassenheid met zich meebracht, en de nodige interventies om deze risico's te minimaliseren. Interventies zijn voornamelijk gepleegd op risico's binnen de stromen Focus en Gedrag. Om een prestatiegedreven organisatie werkelijkheid te maken, waren natuurlijk ook 'technische' oplossingen nodig in de stromen Afstemming en Integratie. Het resultaat van deze IPM-transitie is een organisatie waarin het voor medewerkers duidelijk is hoe hun prestaties bijdragen aan het behalen van de strategische doelen. Prestaties worden op een eenduidige manier gemeten, en verantwoordelijkheden zijn belegd in de organisatie.

Door middel van de IPM Implementation Scan is een cultuurprogramma opgesteld waarin meer dan 100 medewerkers meewerken aan het verbeteren van: 1. het vertrouwen in het leiderschap; 2. het prestatiegedreven gedrag; 3. de samenwerking; 4. strategiebeleving bij medewerkers. Concrete voordelen die zijn behaald op het procesniveau zijn een vermindering van de werkvoorraad (zoals in te voeren polissen) en een snellere doorlooptijd op verschillende processen.

Conclusie

In een economische markt die sterk in beweging is, is het voor organisaties van groot belang zich snel aan te kunnen passen. Een voorwaarde hiervoor is dat er duidelijk inzicht is in de prestaties van de organisatie, waardoor afwijkingen snel worden geconstateerd en opgevangen kunnen worden. Hierdoor is het van belang een prestatiegedreven organisatie te ontwikkelen waarin continue meting en verbetering centraal staan. Integrated Performance Management voorziet hierin door voor elke medewerker duidelijk te maken wat de strategie is, hoe hij/zij hieraan kan bijdragen en waarop hij/zij wordt beoordeeld. Het einddoel is een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op prestaties en constant streven naar verbetering, bijvoorbeeld door het ontplooiën van nieuwe ideeën. De verandering naar een prestatiegedreven organisatie is echter niet eenvoudig. Er bevinden zich veel onbekende risico's die de verandering kunnen bemoeilijken. Een manier om deze risico's boven water te krijgen is de IPM Implementatie Scan. Hiermee worden de volwassenheid van de organisatie, de huidige risico's, en de interventies op deze risico's in kaart gebracht. Dit is een essentiële voorwaarde voor de verandering naar een prestatiegedreven organisatie, met optimale beperking van de risico's.

Tim van Ee

T.P. van Ee MSc (tvanee@deloitte.nl) is Information Management Consultant bij Deloitte. 



IDS
SCHEER
Business Process Excellence

**Doe nu de BPM Maturity Check
op www.bpmmaturity.nl**

© Copyright (C) IDS Scheer AG, 2001 – 2008. All rights reserved. "ARIS", "IDS", "ProcessWorld", "P2M", "ARIS with Platform symbol and Y symbol are trademarks or registered trademarks of IDS Scheer AG in Germany and in many countries all over the world. All other trademarks are the property of their respective owners.
U.S. pat. D561,778, pat. D561,777, pat. D547,322, pat. D547,323, pat. D547,324

www.bpmmaturity.nl